中国政法大学

结 课 论 文

课程名称：法律服务与司法管理系统

姓　　名：张诗琪

学　　号：2001010110

专　　业：法律职业伦理

方　　向：律师职业伦理

读书报告

——第十章：企业家精神能解决创新者的困境吗

Data-Driven Law 第十章的作者是比尔-亨德森。比尔是一位法律叛逆者、一个法律市场评论员，同时还拥有运营法律数据分析公司 Lawyer Metrics 的经验，因此他拥有观察法律市场的宏观视角，对数据改变法律这一市场变化拥有深刻的见解。正如本章的标题所言，企业家精神能解决创新者的困境吗？以律师事务所为例，本章内容分为两个部分，第一个部分为问题的提出：大型律师事务所面临什么样的创新者困境；第二部分为三位律所合伙人的成功事例。

一、大型律师事务所面临的困境

文章从两个方面来分析大型律所面临的创新者困境。一是从律师事务所内部的角度，二是从客户的角度。

作者认为，面临创新者困境的大型律所拥有良好的前景，处于与行业领先的地位，能产生大量的利润，已经建立了一个成熟的品牌。然而，当传统的法律服务达到一个平台期，该事务所必须进行重塑、改革，否则将无法确保下一时期的繁荣。为了更好的进行创新和改革，许多公司中都引进了内部创新者，或称为“内部创业者”。理想的状态下，这种改革创新的小规模胜利能提高人们的认识，而这反过来又为大的变革创造了支持和动力。

（一）律所：坚持简单重复的商业模式是最大障碍

为什么受过高等教育、事业成功的律所合伙人缺乏应对变革和创新的能力？作者认为，传统的经验、观点和动机的结合，创造了一个强大的心智框架，对于长期的内部人士来说是非常难以克服的。

从经验来说。律师事务所的律师一直在一种简单的商业模式中进行他们的工作，这种商业模式只需要花费很少的时间或精力来维持。从亲，在大多数情况下，如果律师仅仅专注于他们客户的问题，律所的经济问题就会逐渐好转。因此，对于许多律所的合伙人来说，法律行业的宏观趋势是不怎么重要的抽象概念。唯一重要的是每个特定的合伙人所服务的那一小部分市场。

从观点来说，采用新方法的人只占很少的一部分。根据美国学者罗杰斯在上个世纪六十年代提出的创新消费者的分类情况，只有少数的创新者（占 2.5%）和早期采用者（占 13.5%）会被解决法律问题的新观点所吸引，并且敢于率先采

用。一些早期大众采用者被动接受了创新，但只是因为传统律所提供的解决方案他们负担不起。法律市场是保守的，仍有相当一部分人对老牌律所按小时计费的方式感到满意，他们不想面对新方法带来的可能的风险。

从动机来说，律所认为如果客户的感受将会在未来发生变化，那就可以到时候再进行处理。这种以客户为中心的狭隘模式在大多数律师事务所的薪酬体系中得以强化。这也导致了法律行业传统简单的商业模式不断重复，难有创新。

（二）客户方：法务部门的增长将导致传统律所的衰落

随着社会经济的发展，客户所处的经营环境正变得更加复杂化、全球化和规范化。这反过来也改变了企业法律服务市场的结构，

最大的变化是企业法务部门的增长。至少在过去 20 年里，企业客户大量增加了自己的内部法务部门，并接管以前由律师事务所承担的重复性更强或风险更低的工作。伴随着企业法律运营活动的兴起，内部法务部门已经发展到像一个嵌入企业内部的专业律师事务所，形成了多层级的、专业细分的部门。法律运营作为一个专业和领域正在形成，许多大型企业需要更复杂的方法和系统来管理法律成本和法律风险。法务部门的发展也导致按小时计费的律师事务所模式正在缓慢但永久地衰落。

经济越增长，法律问题的复杂程度越高。大约 100 年来，我们一直通过劳动分工和专业化来解决这个问题。这种方法造就了大型律师事务所。然而，在当今社会我们已经到达了一个转折点，劳动分工和专业化不再匹配呈现几何增长的法律事务复杂程度，其根本原因是生产率缺乏提高。为了满足这种生产力需求，法律行业开始转向基于数据、流程和技术的解决法律问题的新方法。事实上，这些压力正是 NewLaw 存在的原因。

二、成功的内部企业家事例

本章的第二部分，作者通过三名律师事务所内部企业家的例子分享了他们的成功经验，介绍了法律服务领域的成功内部创新可能是什么样的。

（一）库比奇(Josh Kubicki)：作为先行者的内部企业家

Josh Kubicki 是全球律师事务所 Seyfarth Shaw LLP 的首席战略官，他对内部创新作为一门应用学科的思考最多。库比奇指出，“律师事务所的结构要比企业扁平得多。在律所组织结构图的顶端是合伙人，然而合伙人可能人数众多，

因此提高律所的绩效和企业价值需要合伙人之间的协作。为了做到这一点，律师事务所的内部创新者必须找到打破合伙人之间的界限的方法。

库比奇认为，成功的创新(第一阶段开始+第二阶段实施)实际上是一系列精心设计的子创新。一个成功的子创新需要把复杂的东西变得非常简单，文化上兼容，并且对终端用户非常有利，理想情况下可以获得非常快的投资回报。如果相互协调的子创新都产生了良好的效果，那么更大的创新就有成功的机会。因此，律师事务所内部创业者需要具备同理心、倾听技巧、耐心和预算等种种品质，谦逊是影响内部创新者效率的唯一最重要因素，因为一个小的创新成功以后，内部创业者还需继续前进。

（二）埃里克·伍德（Eric Wood):律所技术创新者的新角色

法律行业正在经历一个从律师专业化到多学科协作的转变，而埃里克是第一个开辟这条道路的人。埃里克是 Chapman and Cutler 的业务创新和技术合伙人。埃里克 2008 年毕业于芝加哥大学法学院。在纽约佳利律师事务所(Cleary Gottlieb)从事资本市场工作一段时间后，埃里克搬回芝加哥，加入查普曼，担任金融服务助理。然而，几年前，埃里克不再做客户计费工作，而是把所有的注意力都放在了基于技术的新方案上，后来他被提拔为合伙人。

业务创新和技术合作伙伴是律师事务所的一个新角色。Eric 将他的工作描述为总结为“R&D”。埃里克没有正式接受过技术性培训。他在计算机编码和数据库结构方面的技术能力的发展归功于他的爱好。同时，他乐于在法律工作中运用这一技术。2013 年，埃里克遇到了具有远见的律所合伙人，他认为是时候在法律科技领域找寻出路了。在公司领导层的鼓励下，埃里克的成果使得公司创造更大的利润。其中一个重要激励是，公司将与创新相关的研究工时视为可与客户计费的工作。

（三）贝克特(Jim Beckett)的商业思维

内部创业者的独到之处在于，他们不会被困在传统模式的框架内，这往往是因为他们之前的一些生活经历可以让他们以局外人的角度看待问题。

除了法律知识，外吉姆·贝克特(Jim Beckett)在食品行业从事销售和分销工作五年，这使得他具备传统法律人没有的商业思维。在法律领域，没有足够多真正了解商业运作方式的人。法律和商业方面的多元视角，使得贝克特拥有了更

多的机会。在 2016 年夏天，吉姆离开弗罗斯特·布朗·托德(Frost Brown Todd)，成为 Qualmet 的首席执行官。Qualmet 是一家技术公司，为法务部门提供一种收集信息、组织、分析反馈并与外部服务提供商分享反馈的方法。

吉姆相信结构化的指标和意见交换将使客户和律师事务所顺利过渡到数据、流程和技术的世界。吉姆认为这不是“如何”的问题，而是“何时”的问题。由于法律行业的保守风气，使得法律行业从商业模式、管理方式、信息化程度等种种方面都落后于社会经济的其他板块。如今的企业家们希望他们的总法律顾问、首席法律官和内部团队能够推动与他们各自公司目标，以及与目标一致的商业价值。吉姆认为。弥合“价值”的差距是很重要的，并将全方位绩效管理视为加速整合的关键部分。当绩效得到正确衡量时，就能推进法律行业的变革。

三、如何应对大型律师事务所的困境

如前所述，大型律师事务所面临的困境是传统商业模式以及落后的法律服务生产力。对于如何应对这个困境，文章的作者并没有做出全面的解答，而是抛出了一些成功的案例以启发读者。通过阅读这些案例，笔者认为，企业家精神能够解决内部创新者的困境，这也回应作者在标题提出的问题。对律师事务所来说，应对困境的方法就是引入内部创新者，从技术、管理、商业模式等角度对律师事务所进行改革，从而打破传统的商业模式。

（一）规则 5.4 对律所传统商业模式的影响

第十章的最后，作者在结论中提到，法律行业中的律师事务所、法律部门、法院、监管机构往往非常传统，与现代经济的其他部分相隔绝。这种保守风气的一部分可能是规则 5.4 的产物。

规则 5.4 指的是美国律师协会《职业行为示范规范》中有关律师职业独立性的规定。[1]该条规定禁止律师在任何涉及法律实践的业务中与其他非律师人员组

---

[1]规则 5.4：（a） 除下列情形外，律师或律师事务所不得与非律师分担法律费用：（1） 律师与律师事务所、合伙人或合伙人签订的协议可规定在律师死亡后的合理期限内向该律师的财产信托人、其指定的一名或多名人员支付款项；（2） 律师购买已故、残障或失踪律师的业务后，可根据本准则第 1.17 条规定向该律师的遗产继承人或其他代表支付约定的款项；（3） 律师或律师事务所可将非律师雇员纳入补偿或退休计划，即使该计划全部或部分基于利润共享安排；（4） 律师可以与雇佣、聘用或建议雇佣他的非营利组织分享法庭判决支付的法律费用。
（b） 律师不得与非律师合伙设立完全从事法律服务的合伙企业。
（c） 律师不得允许推荐、雇佣或向其支付律师费用的人为他人提供法律以指导或规范该律师在提供此类法律服务时的专业意见。
（d） 在下列情况下，律师不得以专业集团或经授权的合伙的形式有偿执业：（1） 非律师在其中享有任何权益，但律师的遗产受托人可在其受托管理该律师遗产合理期间的内持有律师的股

成合伙，禁止非律师干扰律师的独立判断，对律师和非律师在法律事务中分享利润做出了限制。这些规定主要是为了保护律师的专业判断的独立性，任何商业安排不应干扰律师的专业判断。作者认为，规则 5.4 大大限制了律师参与其他商业的机会。如果律师不能与其他非法律的专业人士成为业务伙伴，那就会减少向他们学习的机会，从而使律所陷入固步自封的商业模式。

笔者认为，在社会整体利益和私人利益产生冲突之时，应该优先保护社会整体利益。法律对律师参与商业的限制，一方面确实使得律师趋于保守，沿用传统律所简单重复的商业模式；另一方面，该规定保护了更大的公共利益：律师执业的独立性。限制律师的商业行为可以避免律师与客户、第三方产生利益关联，从而避免律师在执业过程产生偏私，避免律师产生复杂的利益冲突，维护律师职业的独立性，。

有趣的是，如何应对困境也能在规则 5.4 中找到答案。规则 5.4 第一款规定，除下列情形外，律师或律师事务所不得与非律师分担法律费用：律师或律师事务所可以将非律师雇员纳入报酬或退休计划。也就是说，允许律所雇佣非律师成员。这为律师和非律师的合作提供了可能，正如上文讨论的，最直接的方法是雇佣有非法律从业经验的人员为律所注入内部创新的动力。

（二）律师事务所引入首席技术官（CIO）

上文提到的三个合伙人都是作者认为的成功内部企业家，他们的角色略有不同，分别是推动管理创新的首席战略官、推进信息技术建设首席信息官和具备商业思维的首席执行官。这些不同方面的创新都对律所打破传统的商业模式有所帮助。其中，作者认为推进律所的信息化建设是从根本上提高法律服务生产力的新方法。

在第二个例子中，埃里克·伍德在律师事务所扮演的新角色实际上类似企业 CIO，即首席信息官。首席信息官是一种新型的信息管理者，他们不同于一般的信息技术部门或信息中心的负责人，而是已经进入公司最高决策层，相当于副总裁或副总经理地位的重要官员。在首席信息官成功的基本素质中，其中有一项是要精通企业以及相关行业的知识。要搞信息化，一个首席信息官至少要熟悉企业

票或权益；（2） 非律师是公司董事或高级职员，或在公司以外的任何形式的合伙中担任类似职责；或（3） 非律师有权指导或控制律师的职业意见。

的研发、生产、计划、营销、市场、物流等核心业务流程，熟悉企业的财务管理、组织结构、行政程序、人力资源管理等基础资源，以及企业发展的远景、价值观等企业的文化范畴。

在中国，大部分律师事务所还停留在法律服务与信息技术结合的初步阶段。律师们会根据项目的需求，从第三方购买数据分析服务或者符合需求的法律技术产品。在未来，随着律师事务所规模的进一步扩大，内部需求的进一步加强，律师事务所将会打造信息技术团队，针对特定领域定制符合业务需求的信息技术产品。成功的产品不仅可以对内提高法律服务的生产力，还可以对外出售给同行业的律所、企业，创造更多的利润。可以看到，首席信息官的引进是一种必然的趋势，

1.